

*Е. Д. Никулин, А. И. Шаталов*

## **СТРАТЕГИЯ РОСТА БИЗНЕСА С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ФРАНЧАЙЗИНГА: БАЛАНС МЕЖДУ ЧИСЛОМ СОБСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ И ЧИСЛОМ ПРЕДПРИЯТИЙ-ПАРТНЕРОВ**

В статье рассматривается проблема поиска оптимального соотношения между числом собственных предприятий и числом предприятий-партнеров, обеспечивающего наилучшие финансовые результаты деятельности для компании-франчайзера. Эмпирическая часть работы написана по данным 46 компаний различных отраслей, осуществляющих франчайзинговые операции на территории России. В результате эмпирического анализа была подтверждена гипотеза о существовании нелинейной зависимости между долей предприятий-партнеров в общем числе предприятий компании-франчайзера<sup>1</sup> и рентабельностью активов компании-франчайзера. Данный результат может быть объяснен с позиции двух основных рисков франчайзинговой стратегии, которые возрастают при увеличении числа предприятий — партнеров компании, — риска размывания бренда и риска увода бизнеса. На основе проведенного анализа предлагается алгоритм принятия решения об использовании франчайзинга компанией.

*Ключевые слова:* стратегия роста, франчайзинг, франчайзер, собственные предприятия, предприятия-партнеры, результаты деятельности компании.

### **ВВЕДЕНИЕ**

Выбору стратегии роста компании посвящено большое количество научных исследований. В литературе рассматриваются различные варианты увеличения масштабов деятельности фирмы: рост через вертикальную или горизонтальную интеграцию, органический рост или рост с использованием гибридных (сетевых) стратегий.

В процессе стратегического управления немаловажную роль играет выбор адекватной стратегии роста бизнеса. Это связано прежде всего с тем,

---

<sup>1</sup> Под «общим числом предприятий компании-франчайзера» в рамках данной статьи понимается количество предприятий, работающих под торговой маркой компании-франчайзера: собственных предприятий франчайзера и предприятий-партнеров.

© Е. Д. Никулин, А. И. Шаталов, 2012

что стратегия роста компании в конечном итоге определяет состав долгосрочных источников ее конкурентных преимуществ и, следовательно, закладывает основу для дальнейшего развития бизнеса. По этой причине анализ различных аспектов разработки и реализации этой стратегии заслуживает особого внимания.

Существуют различные варианты увеличения масштабов деятельности фирмы: рост через вертикальную или горизонтальную интеграцию, органический рост или рост с использованием гибридных (сетевых) стратегий. Органический рост предполагает создание подразделений, находящихся в собственности и под контролем организации, в то время как гибридная форма организации позволяет увеличивать масштабы деятельности фирмы через иные подразделения. К возможным вариантам гибридных стратегий относят франчайзинг, лицензирование, стратегические альянсы, партнерства, совместные предприятия. Данные стратегии представляются привлекательными, если позволяют компании предлагать свои продукты и услуги с меньшим риском и сравнительно низкими капитальными инвестициями.

В центре внимания настоящей статьи находится такая стратегия гибридного роста, как франчайзинг. Под франчайзингом понимается способ распространения продуктов и услуг, при котором независимый предприниматель (франчайзи) приобретает у головной компании (франчайзера, осуществляющего управление сетью подразделений) право предлагать рынку продукты или услуги под ее торговой маркой и с использованием ее бизнес-практик [Lafontaine, 1992; Combs, Michael, Castrogiovanni, 2004]. Общемировой тенденцией является доминирование франчайзинга в сферах деятельности, связанных с прямым контактом между потребителем и организацией [Ingram, Baum, 1997; Barthelemy, 2008]. Так, на франчайзинг приходится 40% розничных продаж в США, а в некоторых отраслях (ресторанный бизнес, копировальные услуги, подготовка документации к уплате налогов) этот процент еще выше [Combs, Ketchen, 2003; Sul, Khan, 2006; Michael, Combs, 2008].

В России франчайзинг в основном применяется в следующих четырех отраслях экономической деятельности: сфере общественного питания, розничной торговле, сфере услуг и организации автозаправочных станций [Панюкова, 2005]. Количественные данные о степени распространения франчайзинга в России противоречивы [Ибадова, 2006]. Оценки числа компаний-франчайзеров находятся в интервале от 100 до 200 организаций<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> По состоянию на начало 2012 г. число франчайзеров могло увеличиться по сравнению с этими оценками, поскольку, например, на сайте компании Бибосс.ру ([www.beboss.ru](http://www.beboss.ru)) на 26.02.2012 г. представлены данные о 324 франшизных предложениях.

В целом отмечается, что данная стратегия роста начинает применяться все активней, однако до сих пор не является широко распространенной в России [Малькова, 2006]. В частности, подчеркивается, что малые предприятия Российской Федерации стремятся к максимальной самостоятельности и независимости, в то время как за рубежом значительная часть малых фирм работает в рамках договоров франчайзинга и субподряда [Ларичева, Стрелкова, 2006].

Существующие исследования в области франчайзинга можно разделить на две основные группы. В рамках *первой группы работ* (см., напр.: [Roh, 2002; Barthelemy, 2008] и др.) изучаются факторы, обуславливающие использование компанией стратегии франчайзинга. *Вторая группа работ* (см., напр.: [Hsu, Jang, 2009; Koh, Lee, Woo, 2009]) и др.) посвящена анализу взаимосвязи между соотношением числа собственных предприятий и числа предприятий — партнеров компании-франчайзера и результатами ее деятельности.

На текущий момент времени значительное число исследований посвящено анализу франчайзинговых отношений на рынках развитых стран. Вместе с тем имеются основания утверждать, что реализация стратегии франчайзинга на рынках развивающихся стран, в том числе России, имеет свои особенности. Говоря о России, следует отметить ряд характерных особенностей франчайзинговых операций в этой стране. Во-первых, наблюдается неравномерное использование франчайзинга на территории Российской Федерации. Внедрение торговой марки преимущественно происходит на московском и петербургском рынках с последующим распространением на регионы. При этом в целом франчайзинг широко используется в достаточно ограниченном числе регионов [Панюкова, 2004а]. Данное обстоятельство обуславливается желанием сохранить контроль над франчайзи, что представляется более сложным при его географической удаленности. Во-вторых, применение франчайзинга часто является характерным уже для крупных компаний, обладающих высокой ценностью бренда, которые используют данный инструмент для обеспечения необходимых темпов роста [Шаталов, 2010].

Указанные особенности идут вразрез с мировой практикой реализации франчайзинговых отношений, что обуславливает актуальность исследования особенностей применения франчайзинга на рынках развивающихся стран, в том числе России.

Таким образом, цель настоящей статьи заключается в выявлении того, в какой мере закономерности реализации франчайзинговых схем, установленные для развитых стран, актуальны и для рынка России. Содержательно статья представляет собой синтез исследований обеих рассмотренных групп. Сначала анализируются факторы, влияющие на принятие компанией

решения о применении франчайзинга; затем исследуется взаимосвязь доли предприятий — партнеров франчайзера и его результатов деятельности; после этого конкретизируются риски реализации стратегии франчайзинга на российском рынке со ссылкой на деятельность реальных компаний и, наконец, формулируется алгоритм принятия компанией решения об использовании франчайзинга.

#### ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ И ГИПОТЕЗЫ

Использование компанией стратегии франчайзинга традиционно объясняется с позиции нескольких концепций. В частности, агентская теория указывает на то, что выбор между развитием через франчайзинг и ростом числа собственных подразделений фирмы зависит от величины агентских издержек (см., напр.: [Caves, Murphy, 1976; Jensen, Meckling, 1976; Fama, Jensen, 1983; Brickley, Dark, 1987; Lafontaine, 1992]). Так, оппортунизм, нежелание эффективно выполнять свои обязанности, является одной из ключевых проблем в собственных департаментах организации [Hsu, Jang, 2009]. Это связано с тем, что вознаграждение руководителей собственных подразделений компании имеет, как правило, фиксированный характер и не определяется напрямую результатами деятельности этих департаментов. Существенным преимуществом франчайзинга является прямая связь дохода франчайзи с результатами деятельности руководимого им подразделения, что делает возникновение оппортунизма в этой ситуации менее вероятным. В целом система финансового вознаграждения, соответствующая стратегии франчайзинга, приводит к появлению у франчайзи более высокой мотивации к эффективному управлению подразделением, чем у менеджеров собственных подразделений компании [Fama, Jensen, 1983]. Таким образом, компании часто предпочитают развитие через франчайзинг созданию собственных подразделений, даже несмотря на наличие дополнительных сложностей контроля над франчайзи по сравнению с менеджерами собственных департаментов [Cochet, Garg, 2008].

Активное использование франчайзинга часто объясняется и с позиции концепции ресурсной ограниченности (см., напр.: [Oxenfeldt, Kelly, 1968; Brickley, Dark, 1987; Norton, 1988; Carney, Gedajlovic, 1991; Lafontaine, Kaufmann, 1994; Sen, 1998; Combs, Ketchen, 1999; Hsu, Jang, 2009]). Согласно последней, фирма использует франчайзинг в случае недостаточности финансовых, человеческих и/или информационных ресурсов для осуществления экспансии (см., напр.: [Oxenfeldt, Kelly, 1968; Dant, Paswan, Kaufmann, 1996; Kaufmann, Dant, 1996; Roh, 2002; Hsu, Jang, 2009]). Традиционно считается, что франчайзинг является выгодным решением для молодых и небольших компаний, которые не имеют достаточного капитала для быстрой экспансии (см., напр.: [Oxenfeldt, Kelly, 1968; Oxenfeldt, Thompson, 1968; Hunt,

1973; Caves, Murphy, 1976; Martin, 1988; Manolis, Dahlstrom, Nygaard, 1995; Dant, Kaufmann, Robicheaux, 1998]). Возможность привлечения финансовых ресурсов с относительно низкими издержками, создаваемая франчайзингом [Laurie, 1995], позволяет фирмам увеличивать рыночную долю без привлечения значительного объема долгового финансирования или собственного капитала [Roh, 2002].

Таким образом, теоретические представления о роли франчайзинга в процессе региональной экспансии компании позволяют сформулировать первую гипотезу исследования.

*H1. С увеличением степени географической экспансии компании-франчайзера возрастает доля предприятий-партнеров в общем числе ее подразделений.*

В целом выбор в пользу использования франчайзинговых схем определяется общей стратегией роста компании. Возможность принятия положительного решения о применении франчайзинга объясняется прежде всего преимуществами использования этой стратегии для компании. Франчайзинговая стратегия обладает такими основными преимуществами, как: 1) предоставление быстрого доступа к географически удаленному рынку и обеспечение региональной экспансии; 2) привлечение финансовых и человеческих ресурсов, необходимых для быстрого роста; 3) получение возможности использования модели получения дохода, обеспечивающей возврат на вложенные инвестиции с достаточно низким риском; 4) достижение высокой мотивации собственников/управляющих [Рыкова, 2001; Панюкова, 2004б; Ellis, Pekar, 1979; Shane, 2005].

По мере развития организации ее стратегия роста может пересматриваться. Соответственно, компания в определенный момент имеет возможность отказаться от использования франчайзинга. К данному решению может привести то, что использование франчайзинговых схем сопряжено с целым рядом проблем. Основными из них являются следующие: 1) юридические сложности (непросто добиться правовыми методами соблюдения всех условий договора); 2) потеря операционного дохода, связанная с тем, что, поскольку франшизное подразделение не находится в собственности компании, франчайзер претендует только на часть дохода, генерируемого этим подразделением; 3) потенциальные конфликты с франчайзи; 4) трудность сохранения конфиденциальности и коммерческой тайны в случае использования франчайзинга (см., напр.: [Панюкова, 2004б; Andrew, Damitio, Schmidgall, 2007; Koh, Lee, Boo, 2009]). Соответственно, можно предположить, что крупные компании, обладающие необходимыми финансовыми ресурсами для развития собственных подразделений, будут склонны избегать использования этой стратегии

с целью сокращения своих рисков. Сказанное позволяет сформулировать вторую гипотезу исследования.

*H2. С увеличением размера компании-франчайзера уменьшается доля предприятий-партнеров в общем числе ее подразделений.*

Отмеченные преимущества и недостатки франчайзинга в целом определяют склонность к применению данной стратегии менеджментом компаний. Необходимо отметить, что при использовании франчайзинга важную роль играет выбранное компанией соотношение между числом собственных подразделений и числом подразделений, не находящихся в собственности организации<sup>3</sup>. Это связано с тем, что данное соотношение может оказывать влияние на результаты деятельности компании [Sorenson, Sorensen, 2001]. Его выбор и влияние на результаты деятельности фирмы объясняются с различных точек зрения.

В соответствии с агентской теорией франчайзинг является эффективным способом организации бизнеса в той ситуации, когда предельные издержки мониторинга действий менеджеров подразделения, находящегося в собственности компании, выше, чем издержки реализации франчайзингового соглашения (см., напр.: [Rubin, 1978; Brickley, Dark, 1987; Brickley, Dark, Welsbach, 1991]). В таком случае франчайзинговые контракты позволяют переложить значительную долю управленческих и мониторинговых затрат на франчайзи, что снижает издержки роста фирмы [Shane, 1996]. В свою очередь, можно предположить: если издержки реализации франчайзингового соглашения начнут превышать предельные издержки мониторинга действий менеджеров подразделений компании, то выбор менеджмента фирмы будет склоняться к развитию подразделений, находящихся в собственности компании, что будет обеспечивать более высокие результаты деятельности фирмы.

В то же время использование франчайзинга может рассматриваться как способ диверсификации бизнеса. Развитие франчайзинга представляет собой обособленное направление деятельности организации, которое требует наличия у фирмы особых компетенций. Параллельное развитие собственных и франчайзинговых подразделений позволяет диверсифицировать направления деятельности компании, способствуя снижению риска и стоимости капитала фирмы, что в конечном итоге приводит к росту ее ценности [Koh, Lee, Boo, 2009]. В целом некоторые авторы приходят к выводу о наличии обратной U-образной зависимости между долей предприятий-партнеров и объемом продаж компании, возникновение

---

<sup>3</sup> Так, средняя франчайзинговая сеть в США имеет 85% франшизных подразделений и 15% собственных [Barthelemy, 2008].

которой объясняется недостаточной или избыточной диверсификацией (недостаточным использованием франчайзинга или, наоборот, чрезмерной долей предприятий-партнеров) [Sorenson, Sorensen, 2001]. В связи с этим можно предположить, что существует некое оптимальное соотношение между числом собственных предприятий и предприятий — партнеров компании, которое максимизирует ее ценность.

В рамках ресурсного подхода рассматривается наличие уникальных и сложных для имитации ресурсов, позволяющих компании добиваться более высоких результатов деятельности. В случае франчайзинга в качестве подобных ресурсов выступают ценный бренд и неявные (сложные для копирования) бизнес-практики. Оба этих ресурса, с одной стороны, обеспечивают конкурентное преимущество организации, способствуя улучшению ее результатов деятельности, в том числе и при реализации стратегии франчайзинга, а с другой — наличие ценного бренда повышает возможности к фри-райдингу со стороны франчайзи, так как популярность марки способна обеспечить необходимый приток клиентов даже при наличии более низкого качества услуг, предоставляемого франчайзи, а неявные бизнес-практики делают использование франчайзинга затруднительным в силу сложности процесса передачи необходимых знаний [Barthelemy, 2008]. Таким образом, существует необходимость поиска оптимального соотношения между числом собственных предприятий и числом предприятий — партнеров компании, которое обеспечивает эффективное использование ресурсов, составляющих основу конкурентного преимущества организации.

В целом вне зависимости от того подхода (агентская теория, подход с точки зрения диверсификации фирмы, ресурсная концепция), который используется для обоснования наличия оптимального соотношения между числом собственных предприятий и числом предприятий — партнеров компании, можно констатировать, что с определенного момента времени недостатки франчайзинговой стратегии начинают превышать преимущества от ее использования. Соответственно, увеличение доли предприятий-партнеров сверх определенного предела является нецелесообразным. С учетом сказанного можно сформулировать еще одну гипотезу исследования.

*НЗ. Существует нелинейная зависимость между долей предприятий-партнеров в общем числе предприятий компании-франчайзера и результатами ее деятельности.*

## **МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ**

Для проверки выдвинутых гипотез применялся инструментарий эконометрического моделирования. Регрессионные модели исследования были протестированы на выборке компаний, осуществляющих франчайзинговые

операции на территории Российской Федерации. В выборку вошли как российские компании, так и российские представительства зарубежных организаций<sup>4</sup>.

Основным критерием отбора компаний-франчайзеров являлось наличие в общем доступе:

- 1) финансовой отчетности за 2010 г.;
- 2) сведений о числе собственных предприятий и числе предприятий-партнеров на 2010 г.;
- 3) данных о числе городов России, в которых «присутствует» компания (либо через собственные предприятия, либо через предприятия-партнеры) на 2010 г.

В соответствии с указанными критериями было отобрано 46 компаний различной отраслевой принадлежности, которые и вошли в итоговую выборку. По этим фирмам имеются следующие данные. Минимальное количество подразделений компании (сумма собственных подразделений и подразделений компаний-партнеров) в целом по выборке составило 2, максимальное — 428. Среднее число подразделений по компаниям выборки равно 63.

Для проверки гипотез  $H1$  и  $H2$  использовалась следующая регрессионная модель:

$$FR = \delta_0 + \delta_1 NumbTowns + \delta_2 \ln TA + \delta_3 ROA + \varepsilon, \quad (1)$$

где  $FR$  — отношение числа предприятий-партнеров к общему числу предприятий компании-франчайзера;  $NumbTowns$  — число городов, в которых представлена компания-франчайзер;  $\ln TA$  — логарифм совокупных активов компании-франчайзера;  $ROA$  — рентабельность активов<sup>5</sup> компании-франчайзера;  $\delta_0, \delta_1, \delta_2, \delta_3$  — параметры модели;  $\varepsilon$  — случайная составляющая модели.

Для проверки гипотезы  $H3$  использовалась следующая регрессионная модель:

$$ROA = \beta_0 + \beta_1 FR + \beta_2 FR^2 + \varepsilon, \quad (2)$$

где  $ROA$  — рентабельность активов компании-франчайзера;  $FR$  — отношение числа предприятий-партнеров к общему числу предприятий компании-

<sup>4</sup> Необходимые данные о франчайзинговой деятельности компаний получены с сайта Российской ассоциации франчайзинга [Магазин франшиз], с сайта компании Бибосс.ру [Каталог франшиз] и с официальных сайтов самих компаний-франчайзеров. Финансовая отчетность компаний получена из базы данных «СПАРК» [Система профессионального анализа...].

<sup>5</sup> Под рентабельностью активов понимается отношение чистой операционной прибыли к величине совокупных активов компании.



франчайзера;  $\beta_0$ ,  $\beta_1$ ,  $\beta_2$  — параметры модели;  $\varepsilon$  — случайная составляющая модели.

На рис. 1 представлено распределение компаний выборки по отраслям.

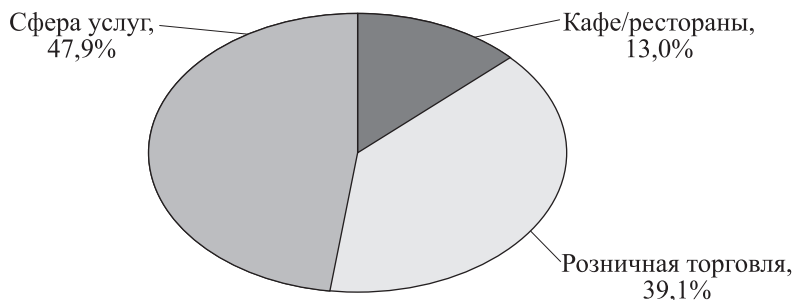


Рис. 1. Распределение компаний выборки по отраслям, %

Как показано на рис. 1, компании выборки могут быть распределены по трем отраслям — кафе/рестораны, торговля и сфера услуг. Подобный результат согласуется с рассмотренными ранее в статье данными об отраслевой принадлежности компаний России, применяющих стратегию франчайзинга [Панюкова, 2005]. Наибольшую долю в выборке имеют компании сферы услуг. Состав этих компаний разнообразен — в их число входят агентства недвижимости, салоны красоты, компании, предлагающие услуги по уборке помещений, и т. д. Среди фирм, занимающихся розничной торговлей, преобладают компании, осуществляющие продажу одежды и обуви.

На рис. 2 продемонстрировано распределение компаний выборки по децилям в зависимости от доли предприятий-партнеров.

Как показано на рис. 2, для 18 компаний выборки (39%) доля предприятий-партнеров в общем числе предприятий составляет более 80%. Это свидетельствует о сравнительно высокой степени использования компаниями франчайзинговых схем. Что касается отраслевой специфики рассматриваемого распределения компаний, то обращает на себя внимание такая закономерность. В число франчайзеров, имеющих более 80% предприятий-партнеров, не входят кафе и рестораны — в этих компаниях доля предприятий-партнеров не превышает 40%. Одно из возможных объяснений того, почему ресторанные сети в России не склонны активно использовать франчайзинг, сводится к следующему. В ресторанном бизнесе важную роль играет необходимость сохранения головной компанией уникальных компетенций по поддержанию атмосферы заведений, которые могут быть сравнительно легко утрачены или не использованы надлежащим образом предприятием-партнером, о чем речь пойдет далее.

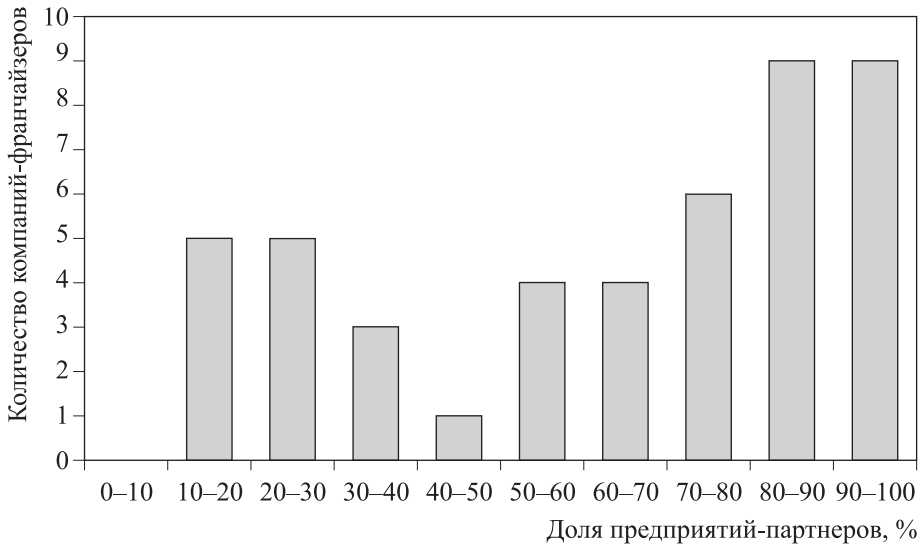


Рис. 2. Распределение компаний выборки по децилям в зависимости от доли предприятий-партнеров

В табл. 1 приведена описательная статистика по переменным регрессионных моделей.

Таблица 1

**Описательная статистика по переменным регрессионных моделей**

Переменная	Среднее значение	Стандартное отклонение	Минимальное значение	Максимальное значение
<i>ROA</i>	4,9	25,8	-75,09	74,9
<i>FR</i>	63,2	29,0	10,0	100,0
<i>NumbTowns</i>	24,2	28,0	1,0	115,0
<i>lnTA</i>	17,6	2,5	13,03	22,3

Примечание: переменные *ROA* и *FR* измеряются в процентных пунктах, *NumbTowns* — в единицах, *lnTA* — безразмерная величина.

Как показано в табл. 1, в выборке присутствуют как прибыльные, так и неприбыльные (с отрицательными показателями рентабельности активов) в 2010 г. компании. Следует отметить, что минимальная доля предприятий-партнеров по компаниям выборки составляет 10%, максимальная — 100%. Работа исключительно на условиях франчайзинга характерна для трех компаний выборки. Одна из них занимается туристическим бизнесом,

другая — предоставлением инвестиционных услуг, третья — услуг брокерского обслуживания.

В табл. 2 рассчитаны значения коэффициентов корреляции между переменными регрессионных моделей, а также результаты проверки гипотезы о статистической значимости указанных коэффициентов корреляции.

Таблица 2

### Коэффициенты корреляции между переменными регрессионных моделей

Переменные	<i>ROA</i>	<i>FR</i>	$\ln TA$	<i>NumbTowns</i>
<i>ROA</i>	1,00	—	—	—
<i>FR</i>	-0,0272 (0,8592)	1,00	—	—
$\ln TA$	-0,0375 (0,8067)	-0,2650 (0,0785)	1,00	—
<i>NumbTowns</i>	-0,0103 (0,9463)	0,4276 (0,0034)	0,2794 (0,0631)	1,00

Примечание: в скобках приведены *p*-значения для тестов, с помощью которых проверяется гипотеза о статистической значимости коэффициентов корреляции.

Согласно представленным в табл. 2 результатам, статистически значимыми являются коэффициенты корреляции между долей предприятий — партнеров компании-франчайзера и размером этой компании, а также между долей предприятий — партнеров компании-франчайзера и числом городов, в которых имеются подразделения этой компании. Знак этих коэффициентов корреляции соответствует выдвинутым в работе гипотезам. Так, рост степени географической экспансии вынуждает компании в большем объеме использовать франчайзинг, а рост размера активов, наоборот, позволяет в большей степени расти через открытие собственных подразделений.

### РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Результаты эмпирического тестирования регрессионных моделей исследования представлены в табл. 3. Оценка параметров регрессионных моделей выполнялась с помощью метода наименьших квадратов. При оценке значимости переменных каждой из моделей рассчитывались устойчивые стандартные ошибки коэффициентов.

Как показано в табл. 3, обе регрессионные модели исследования являются статистически значимыми. Модель (1) значима на уровне 0,1%, модель (2) — на уровне 10%.

В модели (1) переменная *NumbTownns* является статистически значимой на уровне 0,1% и знак оценки параметра при ней положителен. Следовательно, можно утверждать, что для рассматриваемой выборки компаний доля предприятий-партнеров возрастает с увеличением числа городов, на рынки которых выходит компания-франчайзер.

В модели (1) переменная *lnTA* является статистически значимой на уровне 1% и знак оценки параметра при ней отрицателен. Значит, для рассматриваемой выборки компаний доля предприятий-партнеров находится в обратной зависимости от размера компании-франчайзера.

Таблица 3

**Результаты оценивания регрессионных моделей**

Независимые переменные	Модель (1) Зависимая переменная, <i>FR</i>	Модель (2) Зависимая переменная, <i>ROA</i>
<i>Const</i>	133,75 (0,000)	-24,64 (0,108)
<i>ROA</i>	-0,042 (0,786)	—
<i>FR</i>	—	1,55 (0,023)
<i>FR</i> <sup>2</sup>	—	-0,014 (0,022)
<i>lnTA</i>	-4,77 (0,001)	—
<i>NumbTownns</i>	0,56 (0,000)	—
<i>R</i> <sup>2</sup>	0,3445	0,1415
Значимость модели (критерий Фишера)	(0,0001)	(0,0703)

Примечание: в скобках приведены *p*-значения для тестов, с помощью которых проверяются гипотезы о статистической значимости моделей и отдельных переменных моделей.

В модели (2) переменные *FR* и *FR*<sup>2</sup> являются статистически значимыми на уровне 5%. При этом знак оценки параметра при переменной *FR*<sup>2</sup> отрицателен. Данный результат указывает на то, что для рассматриваемой выборки организаций финансовые показатели результатов деятельности находятся в нелинейной зависимости от доли предприятий-партнеров в общем числе предприятий компании-франчайзера.

Иными словами, для компании-франчайзера существует оптимальное соотношение между числом собственных предприятий и числом

предприятий-партнеров. При этом критерием оптимальности является максимизация рентабельности активов компании-франчайзера. Первоначально с увеличением доли предприятий-партнеров рентабельность активов компании-франчайзера также увеличивается, однако в точке, соответствующей оптимальной доле предприятий-партнеров, рентабельность активов франчайзера достигает максимума: дальнейший рост доли предприятий-партнеров приводит к снижению рентабельности активов компании-франчайзера. Согласно результатам регрессионного анализа соответствующая доля предприятий-партнеров для компаний выборки составляет 55,4%.

### ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ИССЛЕДОВАНИЯ

В центре внимания исследования находится взаимосвязь между долей предприятий-партнеров и результатами деятельности компаний-франчайзеров в России. Дополнительно в работе рассматриваются факторы, оказывающие воздействие на выбор соотношения между числом собственных предприятий и числом предприятий-партнеров.

В ходе анализа было подтверждено, что важным фактором, оказывающим влияние на размер доли предприятий — партнеров компании, выступают *стратегические цели организации* в отношении *степени своей географической экспансии*. Степень географической экспансии компании-франчайзера определяется нами как число городов, в которых присутствуют подразделения, работающие под торговой маркой франчайзера (как собственные предприятия, так и предприятия-партнеры). Результаты эмпирического анализа демонстрируют наличие прямой линейной зависимости между числом городов, в которых представлена компания-франчайзер, и долей ее предприятий-партнеров. Данный результат подтверждает существующие теоретические представления о характере взаимосвязи между этими переменными. Так, по мере роста географической экспансии компании требуются дополнительные ресурсы для проникновения на новые рынки. В дополнение к этому фирме в ходе процесса экспансии все сложнее становится контролировать собственные предприятия, что выражается в росте агентских затрат на мониторинг менеджеров географически удаленных подразделений компании. В целях минимизации этих издержек, а также ускорения процесса экспансии руководители компаний часто прибегают к использованию такой стратегии роста, как франчайзинг.

Доля предприятий-партнеров зависит также от *размера компании-франчайзера*, который определяется нами как балансовая величина активов этой компании. В результате проведенного эмпирического исследования было продемонстрировано, что чем больше величина активов компании, тем меньше доля ее предприятий-партнеров. Данный результат вполне за-

кономерен. Реализация стратегии франчайзинга не требует значительных инвестиций в активы, поэтому более крупные по величине активов компании, скорее всего, обеспечивают процесс своего роста открытием собственных, а не франшизных предприятий. Крупные компании не опираются в значительной степени на франчайзинг как на стратегию роста как минимум по двум причинам. Во-первых, эти организации обладают необходимыми ресурсами для финансирования собственного развития, а во-вторых, даже если компании изначально использовали франчайзинговые схемы, то начиная с определенного момента они склонны выкупать свои наиболее прибыльные предприятия-партнеры с целью присвоения дополнительных экономических рент и минимизации потерь операционного дохода [Combs, Castrogiovanni, 1994; Roh, 2002].

Существенным итогом исследования можно считать выявление на рассматриваемой выборке компаний нелинейного характера зависимости между долей предприятий-партнеров и рентабельностью активов компании-франчайзера. Согласно полученным результатам, увеличение доли предприятий-партнеров изначально приводит к росту рентабельности активов компании, однако при этом существует определенный оптимальный размер доли предприятий-партнеров, превышение которого будет приводить к ухудшению финансовых показателей деятельности организации. Зависимость результатов деятельности компании от доли предприятий-партнеров может быть описана квадратичной функцией, имеющей максимум в точке, соответствующей доле предприятий-партнеров в 55,4%. Указанный результат подтверждает теорию о том, что возможности извлекать выгоды от использования франчайзинговых схем определяются соотношением между числом собственных предприятий и числом предприятий — партнеров компании. По мере роста числа предприятий-партнеров все более остро начинают проявляться недостатки данной стратегии. Таким образом, можно предположить, что с того момента, когда доля предприятий-партнеров преодолевает определенное значение, рентабельность активов компании-франчайзера начинает снижаться, что подталкивает управляющих к ограничению роста доли предприятий-партнеров в общем числе предприятий компании.

Недостатки стратегии франчайзинга для компании характеризуются рисками, которые несет в себе реализация этой стратегии. Можно выделить по меньшей мере две группы рисков франчайзинговой стратегии — *риск разрушения бренда* и *риск увода бизнеса*.

Под *риском разрушения бренда* понимается возможное ухудшение восприятия потребителями бренда компании-франчайзера, вызванное тем, что компании-франчайзи не уделяют достаточного внимания качеству производимых ими товаров или оказываемых услуг. В результате может сократиться

приток доходов как от предприятий-партнеров, так и от собственных предприятий компании. В целом ценность бренда компании выступает одним из важнейших факторов, формирующих склонность компании к использованию франчайзинга [Roh, 2002]. Чем более ценным является бренд компании, тем более значительными становятся последствия для организации в случае неисполнения франчайзи условий договора. Соответственно, с ростом ценности бренда риски использования франчайзинга увеличиваются. Это обстоятельство способно заставить многие крупные компании ограничить использование франчайзинга.

Намерением избежать риска разрушения бренда можно объяснить то, что многие компании, оперирующие на российском рынке, не склонны доверять свое развитие потенциальным партнерам по франчайзинговым контрактам. Показателен в этом смысле пример сети ресторанов «Две палочки», руководство которых сознательно отказалось от использования франчайзинга, несмотря на общую ориентацию компании на динамичный рост числа заведений, в том числе и в удаленных от головного офиса регионах. Собственники компании объясняют это высокой значимостью поддержания стандартов обслуживания и атмосферы заведений, которые могут быть утрачены в случае ненадлежащей работы франчайзи, что нанесет существенный ущерб всему бренду компании [Shirokova, Coyle, Shatalov, 2008]. В качестве мер по снижению риска разрушения бренда используются мониторинг деятельности и обучение сотрудников компаний-франчайзи. Однако увеличение контроля со стороны головного офиса компании может сделать неэффективной реализацию подобного франчайзингового соглашения в том случае, когда предельные издержки контроля франчайзи будут превышать предельные издержки контроля менеджеров собственных подразделений компании.

Еще одним существенным риском франчайзинговой стратегии выступает *риск увода бизнеса*. Этот риск наиболее ощутимо проявляется на рынках развивающихся стран, в том числе и в России. Как отмечалось, законодательная база России, регулирующая франчайзинговые операции, имеет определенные лакуны [Рыкова, 2001; Панюкова, 2004а; Малькова, 2006]. Так, в нашей стране не существует отдельного федерального закона о франчайзинговой деятельности, поэтому отношения между франчайзерами и франчайзи на практике оформляются с помощью различных договоров — коммерческой концессии, лицензионных, купли-продажи и т. д. В подобных условиях риск увода бизнеса может считаться существенной опасностью<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> С проблемами правового характера при реализации франчайзинговых отношений сталкиваются не только франчайзеры, но и франчайзи. Имеются сведения

С подобными проблемами сталкиваются и достаточно крупные компании. Например, при попытке развития бренда «Крошка Картошка» через франчайзинг руководство компании оказалось неспособным в рамках существующего законодательного поля защитить свой бренд и используемые технологии, что привело к возникновению на рынке конкурирующей организации с очень схожим продуктом [Осадная, 2004].

В целом риск увода бизнеса способствует тому, что менеджмент многих российских компаний часто избегает использования франчайзинга либо продолжает тяготеть к одновременному расширению числа как предприятий-партнеров, так и собственных подразделений.

Указанные две группы рисков реализации стратегии франчайзинга в целом позволяют объяснить существование нелинейной зависимости между долей предприятий-партнеров и результатами деятельности компании-франчайзера. И тем не менее представляется, что вид этой зависимости не носит универсального характера и для конкретной компании в значительной степени определяется тем, какие именно бизнес-процессы будет иметь право реализовывать сторонняя организация (франчайзи) в соответствии с франчайзинговым соглашением.

Особое значение имеет то обстоятельство, насколько передаваемые на франчайзинг операции связаны с ключевыми компетенциями, обеспечивающими ценность бренда компании. Рассмотренный пример сети ресторанов «Две палочки» демонстрирует, что в ситуации, когда ключевые компетенции компании сосредоточены в реализации тех услуг, которые могут явиться предметом франчайзингового соглашения (в данном случае — в услугах по обеспечению качества блюд и созданию соответствующей атмосферы ресторана), возрастают риски реализации стратегии франчайзинга — риски разрушения бренда и увода бизнеса. Это приводит к возникновению необходимости выбора оптимального соотношения между числом собственных предприятий и числом предприятий-партнеров в соответствии с задачей максимизации финансовых результатов.

Если же в рамках франчайзингового соглашения происходит лишь частичная передача бизнес-практик с сохранением ключевых компетенций

---

о том, что в России в продаже встречается большое количество псевдофраншиз — франшиз, дающих право на использование брендов, которые не зарегистрированы в соответствии с существующим законодательством [Денисов, 2009]. При этом сами названия брендов зачастую очень напоминают наименования многих известных в мире торговых марок, что вводит в заблуждение потенциальных покупателей этих франшиз. В том случае, если псевдофраншиза будет приобретена, у франчайзи будет мало шансов отстоять свою правоту, если правообладатель оригинального товарного знака примет меры по защите своей интеллектуальной собственности.



внутри компании, то указанные риски будут не столь сильно выражены. В качестве примера может быть рассмотрена организация бизнеса лабораторной службы «Хеликс» [Франчайзинг]. Использование франчайзинга в данном случае распространяется исключительно на процесс сбора анализов, но не на их последующую обработку. При этом ключевые компетенции компании сосредоточены именно в процессе обработки анализов, который реализуется лабораторной службой организации. В данном случае не происходит передачи всего процесса создания ценности для потребителя — на франчайзинг отдается лишь определенная его часть, которая позволяет ускорить рост фирмы, минимизировать затраты, а также обеспечивает рост загрузки лабораторных мощностей. При реализации подобной схемы снижаются риски как увода бизнеса, так и разрушения бренда, способствуя тому, что увеличение доли предприятий, работающих по франчайзингу, будет, скорее всего, приводить к линейному росту финансовых показателей результатов деятельности компании.

В целом в основе решения компании об использовании франчайзинга лежит анализ двух основных вопросов: существует ли объективная необходимость в использовании франчайзинга, которая должна проистекать из общей стратегии роста компании, и имеется ли возможность минимизировать риски от его использования?

Алгоритм принятия компанией решения об использовании франчайзинга представлен на рис. 3.

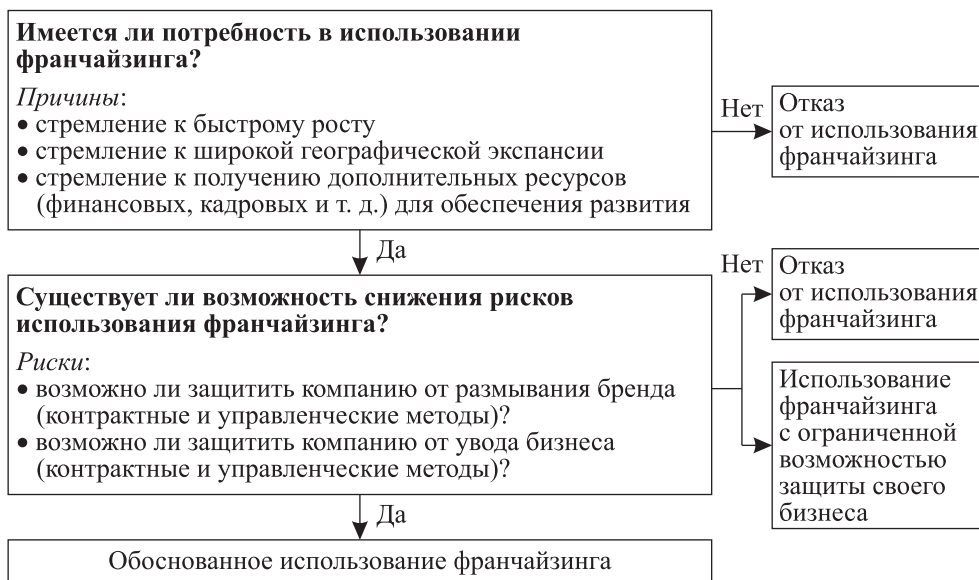


Рис. 3. Алгоритм принятия компанией решения об использовании франчайзинга

Принятие решения менеджментом фирмы об использовании франчайзинга начинается с осознания потребности в использовании этой стратегии, возникновение которой чаще всего обусловлено необходимостью обеспечения целевого роста компании: требуемых темпов роста, масштабов географической экспансии и привлечения необходимых ресурсов (в том числе управленческих ресурсов — за счет вовлечения франчайзи в деятельность компании). Выявленная целесообразность применения франчайзинга ставит перед менеджментом фирмы вопрос о *возможности* использования этой стратегии, которая определяется тем, насколько компания способна обезопасить себя от рисков данной стратегии. Защита от рисков может быть обеспечена как контрактными (правовыми) методами, которые не всегда способны обезопасить фирму в условиях институциональной среды развивающихся экономик, так и управленческими методами. Управленческие методы должны быть ориентированы на передачу по договору франчайзинга тех операций, которые не затрагивают ключевые компетенции компании, что позволяет увеличивать масштаб деятельности фирмы с сохранением основных неявных бизнес-практик внутри организации. Если описанные методы могут быть с успехом применены менеджментом компании для защиты бизнеса при использовании франчайзинга, то использование этой стратегии является обоснованным и, скорее всего, будет оказывать положительное влияние на результаты деятельности фирмы. В противном случае менеджмент компании будет либо ориентироваться на отказ от использования этой стратегии, либо стараться его ограничить, стремясь к достижению определенного баланса между числом собственных подразделений и числом подразделений, функционирующих в рамках франчайзинговых соглашений.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование позволило проанализировать влияние различных факторов на принятие компаниями решения об использовании стратегии франчайзинга на российском рынке, а также изучить связь между долей предприятий-партнеров и результатами деятельности компании-франчайзера. Было продемонстрировано, что рост степени географической экспансии увеличивает склонность компании к использованию франчайзинга, что выражается в росте числа ее предприятий-партнеров, а увеличение размера фирмы, наоборот, данную склонность уменьшает. Выполненный анализ также позволил установить, что существует оптимальное соотношение между числом собственных предприятий и числом предприятий-партнеров, способствующее максимизации финансовых результатов деятельности компании-франчайзера. Данные выводы согласуются с итогами предыдущих исследований по рассматриваемой тематике, выполненных на

материале рынков развитых стран. Можно утверждать, что, несмотря на определенную специфику развивающихся рынков, таких как Россия, общие тенденции остаются неизменными.

Более детальный анализ причин наличия оптимального соотношения между числом собственных предприятий и числом предприятий-партнеров с точки зрения различных теоретических концепций позволяет сделать вывод о значительном влиянии на результаты деятельности фирмы рисков франчайзинговой стратегии, усиливающихся с увеличением доли предприятий-партнеров. К этим рискам отнесены угроза увода бизнеса и угроза разрушения бренда. Оба этих риска снижаются как контрактными (правовыми), так управленческими методами. Однако специфика правового поля развивающихся рынков не всегда позволяет реализовать контрактную защиту франшизы. По этой причине для компаний, оперирующих на данных рынках, важную роль играют управленческие методы. Они могут быть связаны с необходимостью обучения персонала франчайзи, оказания ему поддержки в отношении соблюдения стандартов качества оказываемых услуг, а также создания франчайзинговой схемы, предполагающей передачу франчайзи лишь части операций фирмы, не связанных с ее ключевыми компетенциями.

В статье предложен алгоритм принятия компанией решения об использовании франчайзинга, который позволяет оценить целесообразность применения этой стратегии роста. Принятие решения об использовании франчайзинга предполагает предварительный анализ двух основных вопросов: существует ли объективная необходимость в применении франчайзинга и имеется ли возможность минимизировать этой стратегии.

Определенные ограничения на область приложения результатов проведенного исследования связаны с тем, что, во-первых, в рамках настоящей работы затронут только один период времени — 2010 г., а во-вторых, результаты получены по межотраслевой выборке. Проведение лонгитюдных исследований по рассматриваемой тематике в рамках отдельных отраслей осложняется нехваткой необходимой для них информации — прежде всего общедоступных сведений о том, как за несколько последовательных лет изменялось число собственных предприятий и число предприятий-партнеров определенной компании-франчайзера, а также число городов, на рынки которых она выходила.

К направлениям дальнейших исследований по рассматриваемой тематике можно отнести изучение более широкого набора факторов, обуславливающих использование франчайзинга российскими компаниями, а также сравнительный анализ оптимального соотношения между числом собственных предприятий и числом предприятий-партнеров для узких групп компаний-франчайзеров. В частности, имеет смысл сравнить между

собой соответствующие результаты, получаемые по компаниям из разных отраслей, а также по компаниям, использующим различные схемы для минимизации рисков применения стратегии франчайзинга.

### Литература

- Денисов Д. Франшизы с тараканами // Бизнес-журнал. 2009. № 8. URL: <http://www.rdt-info.ru/20090915245/franshizy-s-tarakanami.html> (дата обращения: 26.02.2012).
- Ибадова Л. Т. Финансирование и кредитование малого бизнеса в России: правовые аспекты. М.: Волтерс Клувер, 2006.
- Каталог франшиз // Бибосс.ру. URL: <http://www.beboss.ru> (дата обращения: 26.02.2012).
- Ларичева З. М., Стрелкова Л. В. Малый бизнес: проблемы и перспективы его развития // Менеджмент в России и за рубежом. 2006. № 5. С. 38–43.
- Магазин франшиз // Российская ассоциация франчайзинга. URL: [http://ru.rusfranch.ru/practical\\_work/buy\\_franchise/franchise\\_shop/](http://ru.rusfranch.ru/practical_work/buy_franchise/franchise_shop/) (дата обращения: 26.02.2012).
- Малькова И. В. Франчайзинг в системе отношений современной рыночной экономики // Государственное управление. Электронный вестник. 2006. Вып. 9. С. 1–6.
- Осадшая О. Картофельный бунт в «Крошке-Картошке» // Коммерсантъ Секрет Фирмы. 2004. № 39 (78). 1991. URL: <http://www.kommersant.ru/doc/860023/print> (дата обращения: 26.02.2012).
- Панюкова В. В. Особенности развития франчайзинга на российском рынке // Маркетинг в России и за рубежом. 2004а. № 2 (40). С. 64–69.
- Панюкова В. В. Преимущества и недостатки применения франчайзинга для российских предприятий // Маркетинг в России и за рубежом. 2004б. № 6. С. 88–93.
- Панюкова В. В. Развитие франчайзинговых отношений на обувном рынке России // Маркетинг в России и за рубежом. 2005. № 5 (49). С. 129–136.
- Рыкова И. В. Франчайзинг в деятельности отечественных производителей // Маркетинг в России и за рубежом. 2001. № 1. С. 81–88.
- Система профессионального анализа рынков и компаний (СПАРК) // Интерфакс-АКИ. URL: [www.spark.interfax.ru](http://www.spark.interfax.ru) (дата обращения: 02.06.2010).
- Франчайзинг // Лабораторная служба «Хеликс». URL: <http://www.helix.ru/about/franchise/> (дата обращения: 26.02.2012).
- Шаталов А. И. Взаимосвязь бизнес-модели и результатов деятельности фирмы (на материалах российских компаний отрасли общественного питания) // Вестн. С.-Петербур. ун-та. Сер. Менеджмент. 2010. Вып. 2. С. 24–54.
- Andrew W. D., Damitio J. W., Schmidgall R. S. Financial Management for the Hospitality Industry. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2007.
- Barthelemy J. Opportunism, Knowledge, and the Performance of Franchise Chains // Strategic Management Journal. 2008. Vol. 29. N 13. P. 1451–1463.
- Brickley J. A., Dark F. H. The Choice of Organizational Form: The Case of Franchising // Journal of Financial Economics. 1987. Vol. 18. N 2. P. 401–420.
- Brickley J. A., Dark F. H., Welsbach M. S. An Agency Perspective on Franchising // Financial Management. 1991. Vol. 20. N 1. P. 27–35.

- Carney M., Gedajlovic C.* Vertical Integration in Franchise System: Agency Theory and Resources Explanations // *Strategic Management Journal*. 1991. Vol. 12. N 8. P. 607–629.
- Caves R. E., Murphy W. F.* Franchising: Firms, Markets, and Intangible Assets // *Southern Economic Journal*. 1976. Vol. 42. N 4. P. 572–586.
- Cochet O., Garg V. K.* How Do Franchise Contracts Evolve? A Study of Three German SMEs // *Journal of Small Business Management*. 2008. Vol. 46. N 1. P. 134–151.
- Combs J., Castrogiovanni G.* Franchisor Strategy: A Proposed Model and Empirical Test of Franchise Versus Company Ownership // *Journal of Small Business Management*. 1994. Vol. 32. N 2. P. 37–48.
- Combs J. G., Ketchen Jr. D.* Can Capital Scarcity Help Agency Theory Explain Franchising? Revisiting the Capital Scarcity Hypothesis // *Academy of Management Journal*. 1999. Vol. 42. N 2. P. 196–207.
- Combs J. G., Ketchen Jr. D.* Why Do Firms Use Franchising as an Entrepreneurial Strategy?: A Meta-Analysis // *Journal of Management*. 2003. Vol. 29. N 3. P. 443–465.
- Combs J. G., Michael S., Castrogiovanni G.* Franchising: A Review and Avenues to Greater Theoretical Diversity // *Journal of Management*. 2004. Vol. 30. N 6. P. 907–931.
- Dant R., Kaufmann P., Robicheaux R.* Change in Mix of Company-Owned and Franchised Outlets: Ownership Redirection Revisited // *Proceedings. 12th Annual Society of Franchising Conference. Las Vegas, 1998.*
- Dant R. P., Paswan A. K., Kaufmann P. J.* What We Know about Ownership Redirection in Franchising: A Meta-Analysis // *Journal of Retailing*. 1996. Vol. 72. N 4. P. 429–444.
- Ellis D. J., Pekar Jr. P. P.* Franchising: Friend or Foe? // *Strategy & Leadership*. 1979. Vol. 7. N 1. P. 11–35.
- Fama E. F., Jensen M. C.* Separation of Ownership and Control // *Journal of Law and Economics*. 1983. Vol. 26. N 2. P. 301–325.
- Hsu L. T. J., Jang S. C.* Effects of Restaurant Franchising: Does an Optimal Franchise Proportion Exist? // *International Journal of Hospitality Management*. 2009. Vol. 28. N 2. P. 204–211.
- Hunt S. D.* The Trend toward Company-Operated Units in Franchise Chains // *Journal of Retailing*. 1973. Vol. 49. N 2. P. 3–12.
- Ingram P., Baum J. A. C.* Chain Affiliation and the Failure of Manhattan Hotels, 1898–1980 // *Administrative Science Quarterly*. 1997. Vol. 42. N 1. P. 68–102.
- Jensen M., Meckling W.* Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure // *Journal of Financial Economics*. 1976. Vol. 3. N 4. P. 305–360.
- Kaufmann P. J., Dant R. P.* Multi-Unit Franchising: Growth and Management Issues // *Journal of Business Venturing*. 1996. Vol. 11. N 5. P. 343–358.
- Koh Y., Lee S., Boo S.* Does Franchising Help Restaurant Firm Value? // *International Journal of Hospitality Management*. 2009. Vol. 28. P. 289–296.
- Lafontaine F.* Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results // *RAND Journal of Economics*. 1992. Vol. 23. N 2. P. 263–283.
- Lafontaine F., Kaufmann P. J.* The Evolution of Ownership Patterns in Franchise System // *Journal of Retailing*. 1994. Vol. 70. N 2. P. 97–113.

- Laurie C. Multiplying Your Success // *Franchising World*. 1995. Vol. 27. N 2. P. 20–26.
- Manolis C., Dahlstrom R., Nygaard A. A Preliminary Investigation of Ownership Conversion in Franchised Distribution Systems // *Journal of Applied Business Research*. 1995. Vol. 11. N 2. P. 1–8.
- Martin R. Franchising and Risk Management // *American Economic Review*. 1988. Vol. 78. N 5. P. 954–968.
- Michael S. C., Combs J. G. Entrepreneurial Failure: The Case of Franchisees // *Journal of Small Business Management*. 2008. Vol. 46. N 1. P. 73–90.
- Norton S. The Empirical Look at Franchising as an Organizational Form // *Journal of Business*. 1988. Vol. 61. N 2. P. 197–218.
- Oxenfeldt A. R., Kelly A. O. Will Successful Franchise Systems Ultimately Become Wholly-Owned Chains? // *Journal of Retailing*. 1968. Vol. 44. N 4. P. 69–83.
- Oxenfeldt A. R., Thompson D. N. Franchising in Perspective // *Journal of Retailing*. 1968. Vol. 44. N 4. P. 3–20.
- Roh Y. Size, Growth Rate and Risk Sharing as the Determinants of Propensity to Franchise in Chain Restaurants // *International Journal of Hospitality Management*. 2002. Vol. 21. P. 43–56.
- Rubin P. H. The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract // *Journal of Law & Economics*. 1978. Vol. 21. N 1. P. 223–234.
- Sen K. C. The Use of Franchising as a Growth Strategy by US Restaurant Franchisors // *Journal of Consumer Marketing*. 1998. Vol. 15. N 4. P. 397–407.
- Shane S. Hybrid Organizational Arrangements and Their Implications for Firm Growth and Survival: A Study of New Franchisors // *The Academy of Management Journal*. 1996. Vol. 39. N 1. P. 216–234.
- Shane S. *From Ice Cream to the Internet: Using Franchising to Drive the Growth and Profits of Your Company*. New Jersey: Prentice Hall Professional Business, 2005.
- Shirokova G. V., Coyle W., Shatalov A. Dve Palochki: A Non-Japanese Restaurant of Japanese Cuisine // *The European Case Clearing House (ECCH)*. 2008. N 309–258–1.
- Sorenson O., Sorensen J. Finding the Right Mix: Franchising, Organizational Learning, and Chain Performance // *Strategic Management Journal*. 2001. Vol. 22. N 6/7. P. 713–724.
- Sul H.-K., Khan M. A. Restaurant Franchisees' View of the Relationships Among the Determinants of Franchisors' Entrepreneurial Strategy Processes // *Journal of Hospitality & Tourism Research*. 2006. Vol. 30. N 4. P. 427–451.

**Латинская транслитерация литературы, набранной на кириллице**  
**The List of References in Cyrillic Transliterated into Latin Alphabet**

- Denisov D. Franshizy s tarakanami // *Biznes-zhurnal*. 2009. № 8. URL: <http://www.rdt-info.ru/20090915245/franshizy-s-tarakanami.html> (data obrashheniya: 26.02.2012).
- Ibadova L. T. *Finansirovanie i kreditovanie malogo biznesa v Rossii: pravovye aspekty*. M.: Volters Kluver, 2006.
- Katalog franshiz // *Biboss.ru*. URL: <http://www.beboss.ru> (data obrashheniya: 26.02.2012).
- Laricheva Z. M., Strelkova L. V. *Malyj biznes: problemy i perspektivy ego razvitiya // Menedzhment v Rossii i za rubezhom*. 2006. № 5. S. 38–43.

*Стратегия роста бизнеса с использованием франчайзинга...*

- Magazin franshiz* // Rossijskaya assotsiatsiya franchajzinga. URL: [http://ru.rusfranch.ru/practical\\_work/buy\\_franchise/franchise\\_shop/](http://ru.rusfranch.ru/practical_work/buy_franchise/franchise_shop/) (data obrashheniya: 26.02.2012).
- Mal'kova I. V.* Franchajzing v sisteme otnoshenij sovremennoj rynochnoj ekonomiki // Gosudarstvennoe upravlenie. Elektronnyj vestnik. 2006. Vyp. 9. S. 1–6.
- Osadshaya O.* Kartofel'nyj bunt v «Kroshke-Kartoshke» // Kommersant" Sekret Firmy. 2004. № 39 (78). 1991. URL: <http://www.kommersant.ru/doc/860023/print> (data obrashheniya: 26.02.2012).
- Panyukova V. V.* Osobennosti razvitiya franchajzinga na rossijskom rynke // Marketing v Rossii i za rubezhom. 2004a. № 2 (40). S. 64–69.
- Panyukova V. V.* Preimushhestva i nedostatki primeneniya franchajzinga dlya rossijskikh predpriyatij // Marketing v Rossii i za rubezhom. 2004b. № 6. S. 88–93.
- Panyukova V. V.* Razvitie franchajzingovykh otnoshenij na obuvnom rynke Rossii // Marketing v Rossii i za rubezhom. 2005. № 5 (49). S. 129–136.
- Rykova I. V.* Franchajzing v deyatel'nosti otechestvennykh proizvoditelej // Marketing v Rossii i za rubezhom. 2001. № 1. S. 81–88.
- Sistema professional'nogo analiza rynkov i kompanij (SPARK)* // Interfaks-AKI. URL: [www.spark.interfax.ru](http://www.spark.interfax.ru) (data obrashheniya: 02.06.2010).
- Franchajzing* // Laboratornaya sluzhba «Kheliks». URL: <http://www.helix.ru/about/franchise/> (data obrashheniya: 26.02.2012).
- Shatalov A. I.* Vzaimosvyaz' biznes-modeli i rezul'tatov deyatel'nosti firmy (na materialakh rossijskikh kompanij otrasli obshhestvennogo pitaniya) // Vestn. S.-Peterb. un-ta. Ser. Menedzhment. 2010. Vyp. 2. S. 24–54.

Статья поступила в редакцию 26 апреля 2012 г.